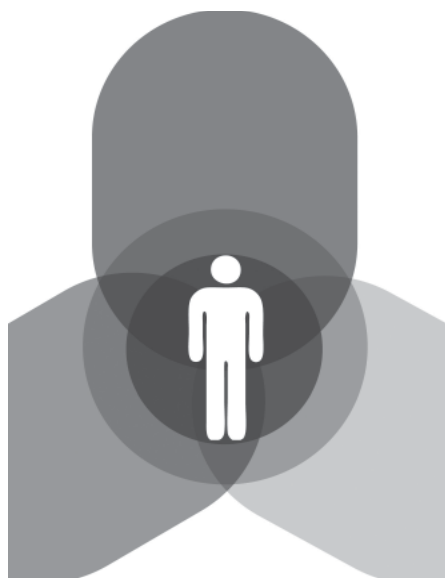


Diseño de una matriz organizacional para la medición de los procesos de personal



Jaime Humberto Martínez Díaz, Msc.

Administrador de Empresas, Magíster en Docencia Universitaria,
Universidad de La Salle, Bogotá.

Profesor de Planta y Director de Estudiantes,
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y
Administrativas. Universidad de La Sabana
jaime.martinez1@unisabana.edu.co

Esther Susana Martínez Díaz, Msc.

Psicóloga y Magíster en Educación, Universidad de La Sabana.
Profesora de Planta, Facultad de Psicología
Universidad de La Sabana
esther.martinez@unisabana.edu.co

Recepción: 20 de enero de 2009 | Aceptación: 24 de mayo de 2009

Resumen

La gestión del talento humano ha cobrado especial importancia pues las personas se han constituido en la ventaja competitiva sostenible más relevante. Como resultado de una investigación realizada en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, se presenta una primera versión de la matriz organizacional de medición de procesos de personal. Las variables objeto de estudio son, de una parte, los procesos básicos de personal y, de otra, una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia institucional, en Chía, Cundinamarca, Colombia. Solo mediante una adecuada estrategia de talento humano debidamente alineada con la estrategia corporativa de la empresa se podrá lograr el mejor aprovechamiento de las personas, por lo cual es necesario desarrollar herramientas que permitan medir el impacto de los procesos de personal al interior de la compañía, para facilitar a los directivos la toma acertada de sus decisiones.

Palabras clave

Gestión del talento humano
Medición procesos de personal
Estrategia

Organizational matrix design for employee process measurement


Abstract

Human resources management has acquired significant importance as people have become the most sustainable competitive advantage. As a result of research done in the International School of Economical and Managerial Sciences of the Universidad de la Sabana, a first version of the Organizational matrix for employee process measurement is presented. The objects of study are the basic employee processes and a sample of flower growing companies operating in the vicinity of the University: Chía, Cundinamarca, Colombia. Only with an adequate human resource strategy correctly aligned with the company's corporate strategy a better use of human resources can be achieved. Therefore, developing employee process impact measuring tools, to aid decision making for company executives is necessary.

Key words

Human resources management
Employee process measurement
Strategy

Introducción

 Las pequeñas y medianas empresas en Colombia han evidenciado en las últimas décadas un desarrollo sostenido, debido, en buena parte, a que los gobiernos de turno han considerado que es en estas organizaciones donde mejor se pueden consolidar las políticas de generación de empleo e internacionalización del comercio de productos y servicios, entre otras. Esta situación ha permitido que un número importante de compañías se organicen mejor y sean competitivas en un mundo empresarial cada vez más exigente, donde los resultados marcan la pauta de la eficacia y eficiencia organizacionales. No obstante, solo con una adecuada medición de dichos resultados y de las diversas actividades que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la firma se podrá determinar el real funcionamiento de una organización.

En concordancia con lo anterior, únicamente mediante el diseño e implementación de una estrategia corporativa, una empresa puede fomentar de manera coherente los planes de desarrollo de cada una de sus áreas funcionales, siempre y cuando tales planes estén debidamente alineados con

dicha estrategia corporativa. Esta correspondencia es observable en las áreas de finanzas, producción y *marketing*, mas no siempre en el área de gestión humana.

Lo descrito se presenta en el sector floricultor y, en particular, en algunas empresas que funcionan en el área de influencia de la Universidad de La Sabana (Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá). Si bien, en las últimas décadas se ha comprobado una expansión en el nivel de ventas gracias al incremento en la exportación de flores a diversos lugares del mundo, infortunadamente en años recientes la fluctuación hacia la baja en el precio del dólar tiene en graves aprietos a este sector y, en general, a todas las empresas que desarrollan actividades de exportación.

El propósito del presente artículo es compartir con la comunidad académica nacional e internacional los resultados de una investigación que se adelantó en la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, a partir de la información recopilada en las áreas de talento humano de una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en el área de influencia de la Institución. De igual manera, se pretende poner a consideración de la misma una

matriz de medición de los procesos de personal, aplicable, en principio, en las empresas objeto de estudio. El objetivo general de la investigación se formuló en los siguientes términos: “Diseñar una matriz organizacional que permita la medición de los procesos de personal en las empresas del sector floricultor que funcionan en el área de influencia de la Universidad de La Sabana (Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá)”.

1. Marco conceptual

La medición de los procesos de personal en las empresas del sector floricultor es una actividad que no es frecuente en el medio colombiano. De hecho, la sola implementación de políticas y estrategias encaminadas al manejo correcto de las personas en las organizaciones se da especialmente en las empresas multinacionales o en aquellas medianas organizaciones que entienden el verdadero valor del talento humano en la época actual. Para incursionar en el tema es necesario, a juicio de los autores, explorar, de una parte, los conceptos sobre planeación estratégica de talento humano, evaluación del área funcional de recursos humanos y auditoría de la gestión de personal; de otra, los procesos básicos de personal y los sistemas de medición y auditoría de personal, porque ellos hacen parte del objeto de estudio en el desarrollo de la investigación.

1.1 Planeación estratégica de talento humano

Gary Dessler (2001, p. 21) expone de la siguiente manera su visión con relación a la planeación de recursos humanos:

El hecho de que en la actualidad los empleados constituyan el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos, que se define como el enlace de la administración de RH con las metas y los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y flexibilidad.

Por su parte, Sherman, Bohlander y Scott (2001, p. 122) la definen como “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera”. Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (1999, p. 53), por su lado, indican que la planificación de los recursos humanos es “el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, para satisfacer las necesidades de la organización”.

Se han citado algunos enfoques sobre el concepto de planeación de recursos humanos solo con el fin de resaltar la importancia de actuar de manera proactiva cuando se trata del manejo de las personas en la organización. Sin embargo, de hecho, el papel de buena parte de los ejecutivos de recursos humanos se ha limitado en la actualidad a solucionar los problemas que a diario se presentan con los trabajadores. Toman decisiones seguramente acertadas en su momento, pero sin una proyección o conexión con un plan diseñado y estudiado con anterioridad por las directivas de la empresa.

Para que se pueda desarrollar la planeación de los recursos humanos debe existir claridad absoluta de los objetivos organizacionales, la misión, la visión, los principios y los valores de la empresa, ya que estos se cumplirán en la medida en que los colaboradores se comprometan con ellos. Lo anterior implica que la gerencia de una firma no debe desconocer el papel vital de las personas cuando proyecta su gestión y, por ende, es su obligación estimar de manera técnica las necesidades de personal, tanto en cantidad como en calidad, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse por alinear la planeación del personal con la planeación estratégica del negocio. El talento humano es una ventaja competitiva importante, en potencia, para la empresa, siempre y cuando se

valore y aprecio de manera positiva. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación. A través de la planeación estratégica, las organizaciones establecen objetivos y desarrollan acciones tácticas y operativas para alcanzarlos. Esto conlleva la toma de decisiones para la asignación de recursos, algunos de ellos dirigidos hacia la estructura, otros para apoyar los procesos básicos y, unos más, enfocados hacia el fortalecimiento de las interrelaciones entre los colaboradores de la empresa.

Por tanto, se hace primordial entender el concepto de la planeación de talento humano y desarrollar un proceso organizado que permita su aplicación en la empresa. Esto implica elaborar un pronóstico de la demanda y de la oferta, donde se contemple un análisis de un conjunto de variables entre las cuales se consideren el entorno, la situación interna de la empresa, las características de los colaboradores actuales, las políticas y estrategias establecidas.

La gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” o “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos afectan al comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización”. [Dolan *et al.* (1999, p. 299)].

Además, conviene transcribir la finalidad de una dirección y administración integrada con personas según lo plantean Ariza, Morales, Gutiérrez y Morales (2004, p 25, 26):

Esta nueva visión de la problemática específica de la gestión de los recursos humanos adquiere su verdadero sentido cuando se concibe que las personas son [(sic)] su capital más relevante en las organizaciones, o de otra forma, el activo imprescindible. Si se asume esta perspectiva, la dirección y administración de personas ha de contemplar las siguientes finalidades básicas:

a) contar con las personas apropiadas en el momento adecuado, b) optimizar la triada persona-puesto-resultado, c) desarrollar la integración de las personas en la organización y en su cultura, y el deseo de permanecer en la organización y d) considerar las necesidades de las personas y las posibilidades de la empresa.

1.2 Auditoría y evaluación de la gestión del talento humano

A continuación se presentan algunos conceptos con referencia a la auditoría y evaluación de la gestión del talento humano, teniendo en cuenta su relación directa con el propósito de la investigación.

Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objeto de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la empresa. Proporciona tanto a los gerentes de primer nivel como a los especialistas del área de talento humano retroalimentación sobre la función del personal. Así mismo, aporta información respecto a la manera como los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos. En síntesis, la auditoría constituye una operación de control de calidad de las actividades de administración de personal y una evaluación de cómo esas funciones contribuyen a las estrategias corporativas generales.

La auditoría de personal hace que tanto los integrantes del área de personal como los gerentes y directivos en general conozcan sus aportes a la organización, lo cual contribuye positivamente a la imagen del área funcional. La auditoría coadyuva a esclarecer la función que realiza el área de personal y permite lograr mayor uniformidad, especialmente en aquellas empresas geográfica y administrativamente descentralizadas. Quizá aun más importante, identifica los problemas que puedan existir y facilita el cumplimiento de las normas vigentes, así como los planes estratégicos de la compañía.

1.3 Los procesos de personal

Los procesos de personal varían de acuerdo con el enfoque de cada especialista. No obstante, se puede afirmar que existen unos conceptos básicos que todos coinciden en incluir en sus libros: vinculación y/o selección, capacitación, formación y/o entrenamiento, evaluación de desempeño, compensaciones y/o remuneraciones y desarrollo del personal.

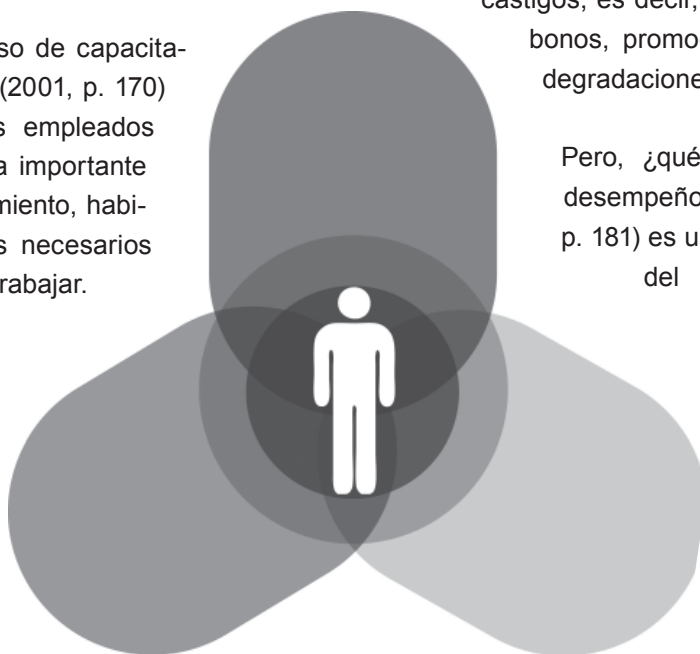
Para Ivancevich (2005, p. 223), selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. En tanto, Chiavenato (2002, p. 111) sostiene que la selección de las personas funciona como un filtro que permite que solo algunas de ellas puedan ingresar en la empresa: las que presenten las características deseadas por esta. Munich (2005, p. 42), por su parte, indica que la selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo.

Con relación al proceso de capacitación, Bohlander *et al.* (2001, p. 170) plantean que muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros, quizás, requieren capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación

continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Gary Dessler (2001, p. 249) dice que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Mondy y Noe (2005, p. 202) aseguran que la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

En general, hay al menos dos razones para evaluar el desempeño de los empleados, dicen Brickley, Smith y Zimmerman (2004, p. 140). En primer lugar, la evaluación del desempeño provee a los empleados de información sobre cómo podrían implementar su productividad, lo cual sirve de retroalimentación. En segundo lugar, una evaluación del desempeño proporciona un indicio de la contribución de un empleado individual al valor accionario, el cual, a su vez, es usado para fijar los reconocimientos y castigos, es decir, los sueldos, aumentos, bonos, promociones, reasignaciones, degradaciones y despidos.

Pero, ¿qué es la evaluación del desempeño? Para Ariza *et al.* (2004, p. 181) es un proceso de valoración del empleado. Intuitiva o racionalmente, todas las organizaciones lo realizan; empero, a la hora de determinar cómo debe ponerse en práctica de forma sistemática, las diferencias son muy significativas.



La administración de sueldos y salarios tiene como propósito fundamental el reconocimiento de un pago justo, tanto para el trabajador como para la empresa, en concordancia con el cumplimiento de las normas legales vigentes. Al respecto, Varela (2005, p 22) dice que para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en la retribución a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa. Los empleados son muy sensibles ante esto. Morales y Velandia (1999, p. 3) señalan que la administración de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización. Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño, guiado por la “cultura”, la “visión” y la “misión” organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

Finalmente, con relación al desarrollo del personal, Gómez Mejía *et al.* (1997, p 286) proponen que el desarrollo de la carrera profesional no consiste en un programa de formación instantáneo, o en un taller de planificación de la carrera profesional, sino que se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa.

Dolan *et al.* (1999, p 164) consideran que la planificación de la carrera profesional consiste sencillamente en el proceso de formular los objetivos deseados en la vida laboral. Sin tales objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es claro que,

incluso en estos casos, los individuos se detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitud hacia el trabajo. Las investigaciones realizadas señalan que cuando los sujetos no se hacen cargo de sus carreras, suelen acabar descontentos con ellas. Así, pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional.

1.4 Sistemas de medición y auditoría de personal

Los aspectos que tienen relación con la medición y auditoría de personal son, desde hace algún tiempo, objeto de estudio por parte de los especialistas, en razón a la importancia que se le ha dado a la persona en el cumplimiento de la misión y visión de la organización. Sobre el particular, Dolan *et al.* (1999, p. 387 y p. 388) plantean que las investigaciones y análisis sobre las contribuciones de la gestión de los recursos humanos son escasos. La evaluación de la gestión de recursos humanos y de su relación con la eficiencia y eficacia de la organización permite comprender su utilidad a la hora de preparar el camino para la gestión estratégica de los recursos humanos. Los avances en esta dirección son, en última instancia, el resultado de percibir que los cambios deben justificarse a partir de consideraciones sobre los resultados mínimos aceptables y el aumento de la efectividad de la empresa. En tal sentido, los mecanismos de control y evaluación constituyen un factor necesario que contribuye a la credibilidad y aceptación de la gestión de los recursos humanos de cara a la dirección de la empresa.

Hay tres razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos:

1. El renovado reconocimiento del papel que cumplen las personas en relación con el éxito o fracaso de la organización.
2. Las personas cuestan dinero, y en muchos casos sus sueldos constituyen un coste importante para la empresa.

3. El conocimiento de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos es poco, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en esos aspectos.

Desde un punto de vista más concreto, la evaluación de las contribuciones de la gestión de los recursos humanos sirve para los siguientes fines:

1. Contribuir a la evaluación del estado de salud del sistema de recursos humanos y descubrir las áreas problemáticas.
2. Evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables de la empresa).
3. Anticipar problemas futuros e iniciar intervenciones.

Otro enfoque que tiene relación con los sistemas de medición y auditoría de personal es el que incluyen Ariza *et al.* (2004, p. 365) en su libro. Inicialmente, hacen alusión a un conjunto de modelos de recursos humanos identificados por varios autores, a los que denominan arbitrario, objetivo, individualizado, convencional y misionero. Posteriormente, describen los componentes básicos de un instrumento para la aplicación de la función de control en el área de recursos humanos y dicen que aunque el camino para convertir a los recursos humanos en activo estratégico no es fácil, el desarrollo de un cuadro de mando de RR. HH., capaz de mostrar el impacto en la actividad empresarial, es una acción que, a medio y largo plazo, facilita a los directivos encargados de esta función la acreditación del valor que aporta. En efecto, el cuadro de mando integral se conforma como un sistema de señales que indica cómo se van comportando en cada momento las magnitudes o variables que hay que vigilar para mantener bajo control la gestión de la empresa.

El cuadro de mando de cada área o departamento de una organización contiene unas variables determinadas cuyo comportamiento se controla a través de unos indicadores clave. Con estos, se

realiza una comparación con los objetivos marcados por la empresa para cada periodo de tiempo y se evalúa si se producen —o no— desviaciones. El proceso de contratación y análisis de indicadores se convierte así en un eslabón esencial en el proceso de toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas, en el nivel funcional y en toda la organización conjuntamente.

2. Metodología

Inicialmente se definió la investigación como descriptiva y exploratoria, ya que la pretensión fue identificar aquellos factores presentes en los procesos de personal susceptibles de medición, ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Se partió de la descripción de un conjunto de actuaciones que se dan en una muestra aleatoria de empresas del sector floricultor que funcionan en los municipios de Chía, Cota, Cajicá y Zipaquirá para determinar los componentes que hacen parte de la matriz organizacional.

La unidad de análisis que se tuvo en cuenta para la realización de la investigación correspondió a un grupo limitado de empresas del sector floricultor que actualmente realiza actividades mercantiles en los municipios enunciados. Una vez definidas las empresas de la muestra, se procedió a aplicar una encuesta, la cual permitió conocer los procesos de personal que allí se desarrollan. De este modo, se pasó a identificar los factores susceptibles de medición y contar con la información necesaria para construir la matriz organizacional objeto de la investigación.

El método de investigación utilizado fue el denominado de análisis y síntesis, el cual posibilitó al equipo investigador conocer la realidad señalada, en un contexto de empresas, a través de la explicación de un hecho o fenómeno que no puede aceptarse como verdad si no se explora y se conoce como tal.

Las categorías de indagación que se tuvieron en cuenta en el diseño de la encuesta fueron las siguientes:

- Información básica de la empresa y de la persona que la proporciona.
- Identificación de los factores presentes en los procesos básicos de personal, a saber: vinculación, capacitación, desarrollo de personal, compensaciones, salud ocupacional, bienestar y retiro.
- Comentarios generales acerca de la gestión del talento humano en cada una de las empresas escogidas, obtenida mediante pregunta abierta.
- Condiciones particulares sobre la confidencialidad de la información recopilada y el uso académico de la misma.

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo uso de las siguientes fuentes:

- Secundarias: información escrita, recopilada y transcrita por personas que la recibieron a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso: textos especializados, revistas, monografías, entre otras.
- Primarias: correspondientes a la información oral o escrita compilada directamente por los investigadores y sus colaboradores. Para el caso particular, se tuvo en cuenta la observación directa en las instalaciones de las empresas que así lo permitieron. El propósito fundamental de las visitas fue conocer el desarrollo de las actividades de cada negocio en relación con la gestión del talento humano y, a la vez, sensibilizar al personal directivo sobre las bondades de la investigación. Además, se adelantaron entrevistas estructuradas con los directivos de cada una de las compañías seleccionadas, con el propósito de conocer la percepción que ellos tienen de los diferentes procesos de personal.

El tratamiento de la información estuvo bajo la responsabilidad directa de los investigadores, quienes, con la colaboración de estudiantes de pregrado y postgrado, adelantaron las correspondientes labores de recolección, tabulación y análisis.

3. Análisis de datos

La información fue recolectada a través de una encuesta que incluyó, en principio, aspectos generales de la empresa; posteriormente se indagó sobre los procesos básicos de personal. El cuestionario contiene 44 preguntas, formuladas de diversa manera: abiertas, cerradas, opción múltiple, etc. Se preguntó, entre otros asuntos, acerca de fuentes de reclutamiento utilizadas, actividades básicas de vinculación, existencia de políticas de vinculación, tiempo promedio de contratación de una persona, políticas de vinculación de familiares, tipos de contratos de trabajos, problemas potenciales existentes, criterios de remuneración, programas de capacitación, rotación del personal, actividades de salud ocupacional y bienestar que adelanta la empresa, seguimiento de desarrollo de personal y causas por las cuales se desvinculan los trabajadores de la empresa.

Una vez allegada la información, se ordenó y tabuló de manera técnica, facilitándose así el análisis de la misma.

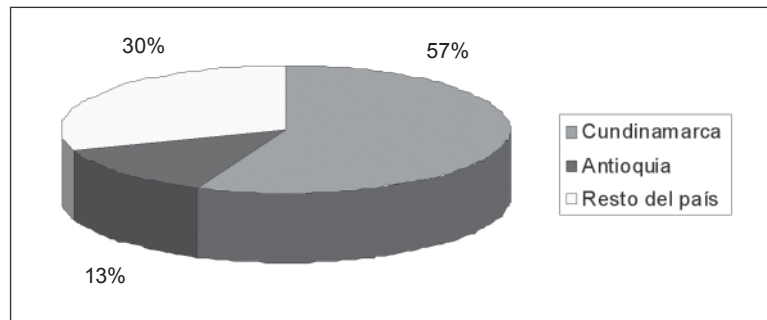
4. Resultados

A continuación se presenta una síntesis parcial de los resultados obtenidos en el proceso de la investigación.

4.1 Panorama del sector floricultor de la Sabana de Bogotá

El panorama del sector floricultor de la Sabana de Bogotá es bien interesante. Allí se localiza el 57% de las hectáreas cultivadas con flores en el país; Antioquia ocupa un segundo lugar con el 13% (gráfico 1). Según la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores), el sector genera 94.270 empleos directos y 79.900 indirectos. La importancia de las flores en la economía de la región es evidente porque el 29% de las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca corresponde a este rubro (Asocolflores, 2007).

Gráfico 1. Porcentaje de hectáreas de cultivo de flores en el país



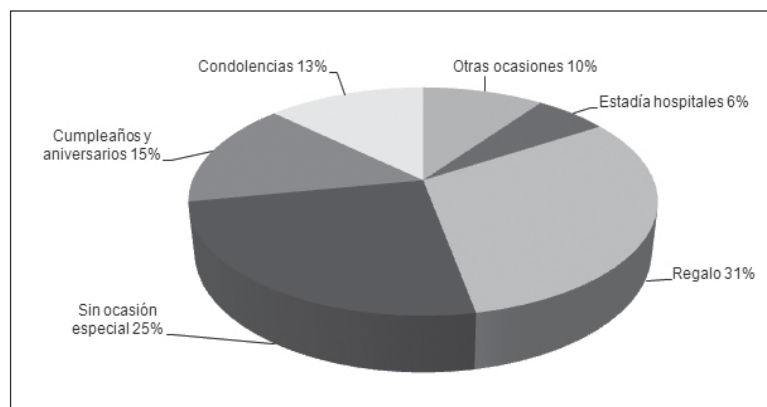
Fuente: Asocolflores

Según el gremio floricultor, en Colombia existen 6.016 hectáreas sembradas de flores que ocupan, en promedio, 15,67 trabajadores/as por hectárea. En los municipios con mayor concentración de este cultivo, dicha actividad representa la principal fuente de empleo para la mano de obra no calificada (Oxfam, 2003). Aunque la actividad floricultora tiene presencia en más de 40 municipios de Cundinamarca, las principales concentraciones de estas empresas se encuentran al occidente y norte de la Sabana de Bogotá; según el directorio del subsector, en el norte se ubican aproximadamente 133 compañías, mientras que en el occidente existen 119 negocios. En los municipios de Chía y Zipaquirá, en el norte, y Funza y Facatativá, en el occidente, se halla la mayor cantidad de empresas.

El desarrollo de las exportaciones se ha consolidado en el sector floricultor. Según Asocolflores, el 98% de la producción va a los mercados externos, principalmente a los Estados Unidos (78%) y a la Unión Europea (12%). La participación de las exportaciones a los países europeos con población de mayores ingresos va en aumento: Alemania es el primer importador europeo de flores colombianas (33%), seguido por Reino Unido (18%), Francia (14%) y Holanda (14%).

En lo que hace referencia al uso de las flores, particularmente en los Estados Unidos, el 31% de estas se utiliza para hacer regalos; el 25%, sin ocasión especial; el 15%, para cumpleaños y aniversarios, y el resto, en otros acontecimientos (gráfico 2).

Gráfico 2. Comportamiento de compra de flores en EEUU



Fuente: Legiscomex (2007)

Las características de las empresas que conforman el sector floricultor varían según el tamaño, formas de organización y de dirección, tipos de relaciones con los trabajadores/as, mercado en el que se ubican, etc., lo que da lugar a diversas prácticas de manejo de personal, aplicación de estrategias, formas de vinculación del personal y permanencia de los empleados, así como otros aspectos relacionados con el entorno donde operan.

4.2 Algunas dificultades que atraviesa el sector floricultor

Las empresas de este sector no hacen uso intensivo de tecnología y existe poca investigación en desarrollo de nuevas variedades y técnicas de producción a nivel nacional. No obstante, debido a su rol exportador, deben cumplir a cabalidad con todas las exigencias normativas y las restricciones de carácter ambiental y social que impone el mercado internacional.

La exposición a factores no controlables como los cambios climáticos (granizadas, heladas, exceso de lluvias, vientos, enfermedades y plagas) hace de la actividad floricultora una labor altamente riesgosa. Adicionalmente, la vulnerabilidad al incremento de los precios internacionales del petróleo afecta permanentemente a este sector dado que los insumos químicos (urea, plásticos) son derivados de este recurso y los fletes se elevan con el incremento de los hidrocarburos.

4.3 Aspectos relacionados con la gestión del talento humano

En la última década, el talento humano se ha constituido en la ventaja competitiva sostenible más importante para cualquier empresa, incluidas las del sector floricultor. El costo de la mano de obra en este sector oscila entre el 45% y el 60% del costo total. Como es tan alta su incidencia, toda opción que permita la optimización de las personas ayuda al funcionamiento organizacional.

El predominio femenino en la fuerza laboral sectorial es evidente. Más del 65% de los trabajadores son mujeres. El 77% de ellas se desempeña como operaria en los cultivos. El 61,5% son madres cabeza de familia. El 82% de los trabajadores/as tiene un contrato a término indefinido; el 14,9%, contrato a término fijo, y el 2,6% presenta otras formas de contratación. La mayoría de operarios reciben el salario mínimo legal vigente, cifra que solo cubre el 45% de la canasta familiar. El 14% del tiempo trabajado en el sector es “extrajornada”, de la cual participa el 98% de los trabajadores. El 12% de las mujeres que laboran en el sector floricultor trabajan los fines de semana como empleadas de servicio doméstico.

Los riesgos de salud ocupacional en el sector floricultor son altos e incluyen, entre otros, los siguientes: ergonómicos (posiciones inadecuadas, cargas que tienen que levantar), mecánicos (movimientos repetitivos e inapropiados), químicos (contacto con plaguicidas, pesticidas, etc.), físicos (altas y bajas temperaturas), biológicos y psicosociales.

Los procesos de vinculación de los trabajadores no se desarrollan de manera ordenada: existe alta rotación del personal operativo, faltan políticas de selección y existe ausencia de contratos de trabajo escritos en algunos casos.

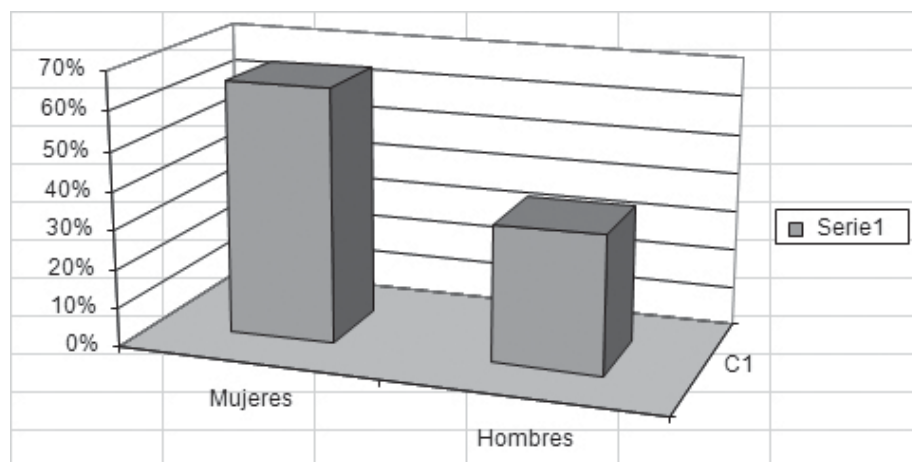
No se destina presupuesto adecuado para capacitación; no obstante, las empresas se apoyan en proveedores para estos fines. No existen políticas de desarrollo de personal, especialmente en las pequeñas empresas floricultoras. La política de compensaciones habitualmente se limita al cumplimiento mínimo de la normatividad legal. En cuanto a programas de bienestar, estos se desarrollan con la colaboración de los proveedores.

4.4 Características de la matriz de medición de los procesos de personal

La matriz organizacional para la medición de los procesos de personal se constituye en el aporte

principal de la investigación y su diseño se apoyó en los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia de la Universidad de La Sabana. El propósito del equipo investigador es ofrecer a la comunidad académica un instrumento que permita hacer una medición de la gestión del talento humano en la empresa y obtener un resultado cuyo análisis, a la luz de un conjunto de parámetros previamente establecidos, establezca la situación de la organización en este aspecto en particular.

Gráfico 3. Distribución por género de los trabajadores del sector de las flores



Fuente: Asocolflores

La matriz en cuestión se diseñó para ser utilizada, en principio, en las empresas del sector floricultor, pero es aplicable a cualquier empresa de otro sector productivo. Al respecto, es necesario indicar que, si bien el análisis de los procesos de personal se hizo en un sector productivo delimitado, en la mayoría de las empresas se presentan los procesos básicos incluidos en la matriz y, aunque el desarrollo de cada uno de los sectores productivos puede ser diferente, la estructura de la matriz hace posible su aplicación general, aunque es necesario, a juicio de los autores, hacer ajustes específicos al momento de su aplicación, dependiendo, entre otros factores, del tamaño de la empresa y/o el desarrollo del sector donde opera la empresa.

La estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, evaluación del desem-

peño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro o desvinculación. Sendos procesos básicos de personal cuentan con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada uno de estos cuenta con cuatro variables de medición. Las 112 variables de medición tienen la posibilidad de ser evaluadas entre uno (1) y cinco (5).

La matriz permite hacer una medición cuantitativa de cada proceso básico de los trabajadores, así como también obtener una medición total de la gestión de personal. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que suma, en total, el 100%. Como los diferentes procesos consideran cuatro indicadores, cada uno de estos también tiene una ponderación al interior del proceso y cada variable de medición tiene cinco posibilidades de calificación.

Los autores de la matriz consideran que cada uno de los cuatro indicadores que hacen parte de los procesos enunciados se constituyen en los elementos necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente al interior de la empresa. A su vez, estiman que cada variable de medición es una actividad o acción particular, necesaria de realizar para consolidar cada proceso de personal.

El puntaje total que se obtuvo está entre 400 puntos y 2.000 puntos. Para alcanzar este puntaje final, inicialmente se debe calificar de 1 a 5 la presencia o impacto de cada una de las variables de medición. Una vez establecida esta primera evaluación se suman todos los resultados parciales de cada indicador. Se tiene en cuenta, por ejemplo, que si una variable de medición marcó una calificación de cuatro, el número de puntos es ese, y así sucesivamente. Lo anterior implica que en cada indicador el puntaje oscilará entre cuatro y veinte puntos. Luego se multiplica el total de puntos de cada indicador por el porcentaje de ponderación previamente establecido. El puntaje total de cada proceso corresponde a la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada indicador.

Finalmente, el puntaje total corresponde a la sumatoria de los puntos asignados a cada uno de los procesos.

En principio, se podría concluir que aquella empresa que obtenga 1.200 puntos acreditaría una calificación de tres sobre cinco y se podría considerar su gestión del talento humano como aceptable. Empero, a juicio de los autores, es necesario hacer una parametrización previa de los resultados para establecer una interpretación objetiva de los mismos, pues se debe tener en cuenta un conjunto de factores que hacen parte de un análisis particular para cada caso. Si bien, cuantitativamente se puede alcanzar un resultado fácilmente interpretable, es preciso observar con detenimiento algunos elementos que permiten cualificar el resultado cuantitativo obtenido y, subsecuentemente, hacer más objetiva la medición. Al respecto, el equipo investigador está construyendo dicha parametrización, la cual será el complemento que facilitará la interpretación de los resultados cuantitativos.

La tabla 1 muestra la matriz organizacional de medición de procesos de personal.

Tabla 1. Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal

UNIVERSIDAD DE LA SABANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
Sector			Tamaño empresa						
Proceso									Sub-total proceso
Vinculación			Peso porcentual: 15%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Reclutamiento	Conjunto de actividades que conducen a identificar las personas que potencialmente pueden ocupar una vacante en la empresa	3%	Existencia de vacante						
			Existencia de un perfil ocupacional						
			Uso de fuentes internas de reclutamiento						
			Uso de fuentes externas de reclutamiento						
Selección	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento	4%	Aplicación de pruebas escritas						
			Desarrollo de entrevistas estructuradas						
			Aplicación de pruebas psicotécnicas						
			Visita domiciliaria: confrontación. Ref. Lab.						
Contratación	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa	4%	Firma contrato de trabajo						
			Afiliación a EPS, pensiones, etc.						
			Apertura hoja de vida						
			Entrega elementos de dotación						
Inducción	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa	4%	Recorrido por las instalaciones						
			Presentación de superiores y compañeros						
			Presentación de normas y reglamentos.						
			Actividades lúdicas de integración						
TOTAL PROCESO DE VINCULACIÓN									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
Sector			Tamaño empresa						
Proceso									Sub-total proceso
Capacitación			Peso porcentual: 15%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Necesidad de Capacitación	Conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades reales de capacitación	4%	Se hace diagnóstico de capacitación						
			Conocimientos especiales de los trabajadores						
			Resultados de evaluación de desempeño						
			Identificación causas errores						
Diseño de la Capacitación	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación	4%	Definición de los objetivos de capacitación						
			Definición de beneficiarios de capacitación						
			Identificación de lugar - tiempo capacitación						
			Determinación de métodos de capacitación						
Desarrollo de la Capacitación	Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesarios para adelantar los programas de capacitación en la empresa	3%	Identificación de temas a tratar						
			Identificación de capacita- dores						
			Elaboración de presupuesto de capacitación						
			Métodos y logística a utilizar						
Evaluación de la Capacitación	Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada	4%	Modificaciones en la con- ducta						
			Mejoramiento de metas						
			Incremento en la eficacia organizacional						
			Mejoramiento del clima organizacional						
TOTAL PROCESO DE CAPACITACIÓN									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL

Sector			Tamaño empresa						
Proceso								Sub-total proceso	
Evaluación de Desempeño			Peso porcentual: 15%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Diseño. Evaluación de Desempeño	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño	3%	Identificación criterios de medición						
			Conocimiento real de los trabajadores						
			Identificación de recompensas						
			Identificación de los evaluadores						
Métodos de Evaluación de Desempeño	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño	3%	Métodos basados en resultados						
			Métodos basados en comportamiento						
			Métodos basados en indicadores						
			Métodos basados en comparación						
Desarrollo de la Evaluación de Desempeño	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño	4%	Compromiso de la gerencia						
			Participación de los trabajadores.						
			Medición real de los resultados						
			Objetividad de los evaluadores						
Adopción Correctiva	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas	5%	Retroalimentación de la evaluación						
			Plan de acciones a seguir						
			Reconocimientos otorgados						
			Mejoramiento clima organizacional						
TOTAL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
Sector				Tamaño empresa					
Proceso									Sub-total proceso
Salud Ocupacional				Peso porcentual: 15%					
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento Legal Administradoras de Riesgo Profesional “ARP”	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP	3%	Afiliación a una ARP						
			Cumplimiento de pagos y compromisos.						
			Reporte oportuno de novedades						
			Cumplimiento de normas legales						
Existencia de Programa de Salud Ocupacional	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa	4%	Existencia del panorama de riesgos.						
			Existencia programa Salud. Ocupacional.						
			Existencia el Comité Paritario						
			Existencia presupuesto Salud. Ocupac.						
Acciones de Prevención	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa	4%	Existencia de exámenes. Pre-ocupacionales						
			Existencia de acciones preventivas.						
			Seguimiento a salud de los trabajadores						
			Simulacros y otras actividades						
Manejo Estadístico	Identificación de estadísticas e índices de accidentabilidad al interior de la empresa	4%	Estadísticas de ausentismo						
			Estadísticas de accidentes						
			Estadísticas de incapacidades						
			Otras estadísticas de Salud Ocupacional						
TOTAL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL

Sector			Tamaño empresa						
Proceso									Sub-total proceso
Compensaciones			Peso porcentual: 15%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento de Normas Legales	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones	3%	Existencia de contratos de trabajo						
			Pago oportuno de salarios						
			Liquidación correcta de salarios						
			Pago oportuno de prestaciones						
Política sobre Importancia de Cargos	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de los cargos	4%	Existencia de manuales de funciones						
			Existencia de una estructura salarial						
			Existencia de política de salarios						
			Salarios acordes al mercado						
Política sobre Importancia de las Personas	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas	4%	Existencia de incentivos						
			Existencia de reconocimientos						
			Valoración de las capacidades individuales.						
			Valoración de las capacidades grupales						
Compensaciones Flexibles	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexibles o portafolio de compensaciones	4%	Existencia de reconocimientos extrasalariales						
			Existencia de portafolios individuales						
			Existencia de política salarial flexible						
			Existencia de otras políticas de compensación						
TOTAL PROCESO DE COMPENSACIONES									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
Sector			Tamaño empresa						
Proceso									Sub-total proceso
Bienestar			Peso porcentual: 15%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento de Normas Legales	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación	3%	Afiliación a una caja de compensación						
			Cumplimiento pagos y compromisos						
			Reporte oportuno de novedades						
			Cumplimiento de normas legales						
Planes Especiales	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar	4%	Existencia de actividades de recreación						
			Celebración de cumpleaños y otros						
			Fiesta anual con familias						
			Otras actividades de bienestar						
Convenios con otras Entidades	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas	4%	Existencia de convenios de recreación Otros						
			Existencia de guarderías y salud para hijos						
			Apoyo de entidades externas (proveedores)						
			Otros beneficios externos						
Aplicación de Modelos Especiales	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas familiarmente responsables"	4%	Existencia de modelos especiales de bienestar						
			Existencia de plan Empresas Familiarmente responsables						
			Existencia de políticas especiales de bienestar						
			Otras actividades especiales de bienestar						
TOTAL PROCESO DE BIENESTAR									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL

Sector			Tamaño empresa						
Proceso								Sub-total proceso	
Retiro o Desvinculación			Peso porcentual: 10%						
Indicador	Descripción	Peso %	Variables de medición	Calificación					
				1	2	3	4	5	
Cumplimiento de Normas Legales	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa	3%	Cumplimiento de normas legales						
			Pago de indemnizaciones						
			Existencia de criterios de retiro						
			Existencia de una política de retiro						
Existencia de Planes de Retiro	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro	3%	Existencia de pagos adicionales						
			Existencia de beneficios adicionales						
			Existencia de cursos de capacitación						
			Otros apoyos al personal retirado						
Convenios con otras Empresas	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar	2%	Contacto con otras empresas						
			Ubicación en otras empresas						
			Apoyos económicos adicionales						
			Otras actividades no incluidas						
Otras alternativas de Retiro	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro	2%	Existencia de planes de retiro anticipado						
			Existencia de planes de jubilación anticipada						
			Existencia de planes proveedores externos						
			Existencia de otros planes de retiro						
TOTAL PROCESO DE RETIRO O DESVINCULACIÓN									

UNIVERSIDAD DE LA SABANA MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE PERSONAL				
Sector		Tamaño empresa		
Resumen general				
Proceso	Peso	Calificación	Sub-total	Total general
Vinculación	15%			
Capacitación	15%			
Evaluación del Desempeño	15%			
Salud Ocupacional	15%			
Compensaciones	15%			
Bienestar	15%			
Retiro o Desvinculación	10%			
TOTAL GENERAL	100%			

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permitieron identificar un conjunto de características presentes en las empresas de flores que funcionan en el área de influencia de la Universidad de La Sabana. De una parte, se reconocieron los avances del sector floricultor en los últimos años, pese a las dificultades, en especial en lo que hace referencia a la revaluación del peso colombiano frente al dólar.

Con respecto a la gestión del talento humano al interior de las empresas objeto de estudio, se pudo evidenciar que tanto en las microempresas como en las pequeñas unidades productoras de flores son muy limitadas las actividades de gestión de personal que se adelantan. La situación varía ostensiblemente en las empresas medianas y grandes; ello obedece, en buena parte, a que este grupo de compañías tiene claro el verdadero papel de las personas en la organización y, además, en su labor de exportadoras, deben cumplir con requerimientos y normas de calidad internacionales que, en no pocas ocasiones, implica el desarrollo de auditorías de personal.

El aporte principal de la investigación es el diseño de una matriz organizacional para la medición de los procesos básicos de personal, ya que corresponde de manera íntegra al cumplimiento del objetivo general de la investigación. La matriz en cuestión se construyó a partir de los resultados de la encuesta, aplicada en su oportunidad a una muestra de empresas del sector floricultor que funcionan en la zona de influencia de la Universidad de La Sabana. Dicha matriz incluye, por un lado, siete procesos básicos: vinculación, capacitación o formación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, remuneración, bienestar y retiro o desvinculación. Por otra parte, en cada uno de los procesos se identificó un conjunto de variables susceptibles de medición y, dependiendo del tamaño de la empresa, se definieron unas variables de medición susceptibles de ser cuantificadas.

Ahora bien, una vez que se cuenta con la matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, es necesario hacer una parametrización de los resultados que allí se generan, con el fin de establecer una interpretación objetiva de los mismos. A pesar de poder obtener un resultado de la matriz fácilmente interpretable cuantitativamente, es necesario observar con detenimiento algunos factores que permitan cualificarlo para alcanzar una medición más objetiva. Al respecto, el equipo investigador está construyendo esa parametrización, que se constituirá en el complemento de la presente investigación. Esta última actividad facilitará la interpretación de los resultados elaborados cuantitativamente y permitirá determinar otros alcances de la matriz, en especial hacia otros sectores productivos.

Bibliografía

Asocolflores, Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. Informe de actividades 2007, El impacto social de la floricultura.

Ariza, José; Morales, Antonio; Gutiérrez, Alfonso y Morales, Emilio. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Madrid: Mc GrawHill.

Bohlander, George; Snell, Scott y Sherman, Arthur. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Soluciones Empresariales.

Brickley, A. James; Smith, W. Clifford y Zimmerman, L. Jerold. (2004). *Diseño de organizaciones para crear valor*. México: Mc GrawHill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, DC: Mc GrawHill.

Dessler, Gary. (2001). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Dolan, Simón, Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan y Schuler, Randall. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc GrawHill.

Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert. (1997). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.

Ivancevich, John M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GrawHill.

Legiscomex. Documento elaborado por la Fundación Chile en convenio con el Ministerio de Agricultura de Chile http://www.legiscomex.com/Bancoconocimiento/C/Consumo_mundial_flores_2/Consumo_mundial_flores_2.asp (Fecha de consulta: Julio 24 de 2007).

Mondy, Wayne y Robert Noe. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9ª edición. México: Prentice Hall.

Morales, Juan y Néstor Velandia. (1999). *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. (1999). Bogotá: Mc GrawHill.

Munich, Lourdes. (2005). *Administración de capital humano*. México: Trillas.

Oxfam (2003). Comercio con justicia para las Américas. Agricultura, inversiones y propiedad intelectual, tres razones para decir no al ALCA.

Varela, Ricardo. (2005). *Administración de la compensación*. México: Prentice Hall.